

# Toezichtvisie van de Raad van Toezicht van Stichting Cardia

## Inleiding

In de wet, de statuten, ons reglement en de Governancecode zorg worden onze toezichthoudende taak en rollen uiteengezet (het Waartoe en Wat). In deze toezichtvisie formuleren wij de wijze waarop we invulling willen geven aan onze vier rollen (toezicht en controle, klankbord en advies, werkgever en hoeder van de dialoog), het Hoe. Deze visie is tot stand gekomen door gesprekken binnen de Raad en is vervolgens getoetst bij de bestuurder. Gezamenlijk is geconcludeerd dat deze toezichtvisie een goede basis is voor de samenwerking binnen de Raad en de samenwerking tussen de Raad en de bestuurder.

Als Raad zijn wij ons ervan bewust dat wij op ruime afstand staan van de werkorganisatie. Dat dwingt enerzijds tot bescheidenheid, maar vraagt anderzijds om betrokkenheid bij de collectieve ambitie van de organisatie en de leefwereld van de medewerkers.

## Doel en missie Cardia

Cardia is een groeiende zorgorganisatie die werkt vanuit christelijke waarden. De maatschappelijke rol van Cardia is verwoord in de missie: Cardia biedt comfortabele woonruimte, (thuis)zorg en aanvullende diensten voor ouderen. Met respect voor elkaar en aandacht voor de wensen en behoeften van de cliënten. Cardia biedt zorg en ondersteuning in een kleinschalige setting. Daardoor voelen de cliënten en medewerkers zich persoonlijk gekend.

## Context

De wereld is in toenemende mate volatiel, onzeker, complex en ambigu geworden. Er is sprake van een stapeling van systeemcrises (klimaat, stikstof, arbeidsmarkt, grondstoffen, biodiversiteit, leefstijl), die het speelveld van Cardia in toenemende mate bepalen. Cardia is werkzaam in een (groot)stedelijke omgeving. In die maatschappelijke context tellen een toenemende zorgvraag, een groeiende zorgkloof, een verdere diversifiëring van de (beroeps)bevolking, druk op de financiën en tekorten in zorgplaatsen en arbeidskrachten extra zwaar. Deze uitdagingen beïnvloeden de wijze waarop Cardia invulling kan geven aan haar missie en doelen.

Naast Cardia zijn er vier grotere VVT-organisaties werkzaam in het werkgebied en daarnaast nog een aantal vergelijkbare en kleinere. Cardia wordt door belanghebbende partijen (gemeente, projectontwikkelaars, zorgkantoren) gezien als een betrouwbare partij om nieuwe initiatieven te ontwikkelen.

De Raad vindt het belangrijk de maatschappelijke context en de continue veranderingen daarin te betrekken bij de wijze van toezicht houden.

Bestuur en MT hebben in 2021 gekozen voor nieuwe organiseerprincipes: eigenaarschap, vitale teams, beslissingen laag in de organisatie, vertrouwen op vakmanschap en contracteren. Deze manier van organiseren vraagt een andere manier van denken en samenwerken. Het doel is om de medewerkers meer in hun kracht te zetten en eigen regie te geven. De Raad steunt deze cultuuromslag en wil deze principes ook toepassen in de wijze van toezicht houden.

# Toezichtvisie van de Raad van Toezicht van Stichting Cardia

## Visie op samenspel binnen de Raad van Toezicht

Als werkwijze binnen de Raad, zoeken wij continu de balans tussen betrokkenheid en distantie. De Raad als geheel en de individuele leden vervullen de diverse rollen vanuit een positieve grondhouding en vertrouwen. Daarbij hanteren wij de kernwaarden: onafhankelijk, open & transparant en zorgvuldige belangenafweging.

Wij geven op de volgende manier invulling aan de verschillende rollen van de Raad:

- Aan de rol van toezichthouder door te toetsen of de organisatie in control is, financieel gezond is en op lange termijn blijft, de risico's in beeld heeft en op de juiste wijze invulling geeft aan de maatschappelijke opdracht.
- Aan de rol van klankbord door betrokken te zijn bij de maatschappelijke context, aanvullende perspectieven te bieden en voor specifieke onderwerpen sparringpartner te zijn voor de bestuurder.
- Aan de rol van werkgever door te zorgen dat de geschikte bestuurder aan het roer (blijft) staan, zich kan ontwikkelen en passend wordt beloond.
- Aan de rol van hoeder van de dialoog door zelf op zoek te gaan naar de verschillende stemmen in en buiten de organisatie en de bestuurder te bevragen op de manier waarop zij invulling geeft aan de dialoog met alle belanghebbenden.

De werkwijze binnen de Raad geven wij als volgt vorm:

- Wij hebben drie commissies ingericht (audit & vastgoed commissie, commissie kwaliteit, veiligheid & innovatie en de remuneratiecommissie) waarin thema's aan de orde komen en besluitvorming in de Raad wordt voorbereid. De commissies koppelen hun bevindingen terug aan de Raad. Daarbij blijft de integrale verantwoordelijkheid van het toezicht bij de voltallige Raad.
- In onze samenstelling streven wij naar diversiteit via verscheidenheid in geslacht, leeftijd, beroepsgroepen, kennis en expertise, etnische afkomst en/of persoonlijkheidskenmerken. Wij hebben aandacht voor ieders rol en positie binnen de Raad en waarderen elkaars kennis, ervaring en inbreng.
- Wij zorgen voor een goede balans tussen de noodzakelijke besluitvormings- en goedkeuringsprocessen en aandacht voor andere belangrijke thema's binnen Cardia en in de maatschappelijke context.
- Bij het vaststellen van stukken en goedkeuring van besluiten zorgen wij voor een zorgvuldige belangenafwegingen. Er wordt ruimte gecreëerd voor een goede dialoog en afweging van belangen, zowel onderling als in het gesprek met de bestuurder;
- Jaarlijks evalueren wij het functioneren en de professionaliteit van de Raad als geheel en van de individuele leden.
- Wij zijn aanspreekbaar op de realisatie van doelstellingen en strategie, het bewaken van de grondslag van Cardia en het functioneren van de bestuurder en de Raad zelf.
- Wij hebben oog voor zowel de "harde als zachte" signalen vanuit de werkorganisatie en de omgeving en besteden daar in de vergadering aandacht aan. Daartoe onderhouden wij actief een goede relatie met de interne en externe medezeggenschapsorganen en zijn wij een benaderbare gesprekspartner voor hen. Naast de wettelijke overlegmomenten zoeken wij op gezette tijden contact met de medezeggenschapsorganen.
- Wij vinden het belangrijk om daadwerkelijk inzicht te krijgen in de leefwereld van de werkorganisatie en zichtbaar te zijn voor hen. Wij vergaderen op de diverse locaties en nemen deel aan gezamenlijke bijeenkomsten.

## Toezichtvisie van de Raad van Toezicht van Stichting Cardia

Tijdens onze ontmoetingen nemen wij een onderzoekende houding aan, bijvoorbeeld door de volgende vragen te stellen:

- Is de collectieve ambitie voor iedereen helder?
- Hebben de medewerkers voldoende autonomie en mandaat om hun werk te doen?
- Zijn de systemen voldoende behulpzaam bij het uitvoeren van het werk?
- Is het beleid adequaat vertaald naar alle afdelingen?
- Is er een open sfeer waarin alles gezegd kan worden?
- Hebben MT en teamleiders de goede informatie (dashboards) om besluitvorming te onderbouwen en te kunnen sturen?

### Visie op samenspel Raad van Toezicht en bestuurder

Zoals gezegd worden de kaders van het toezicht gevormd door de Governancecode Zorg, het geformuleerde in de statuten van Cardia, de reglementen raad van toezicht en raad van bestuur en de geldende wet- en regelgeving. Binnen deze uitgangspunten vullen wij onze taken en rollen in. In het samenspel met de bestuurder gaan wij uit van de principes van vragen stellen, de dialoog aangaan en onderzoeken. Dit gebeurt binnen kaders, zoals bijvoorbeeld de begroting en het jaarplan. Wanneer resultaten structureel uitblijven, kiest de raad voor een sturende aanpak.

Aan de hand van bovengenoemde werkwijze, richten wij ons op de volgende vragen:

- Sporen de gestelde doelstellingen nog steeds met de bedoeling van de organisatie?
- Is in de besluitvorming gehandeld naar de missie en visie en heeft de bestuurder benoemd welke afwegingen er zijn gemaakt bij gemaakte keuzes en (voor)genomen besluiten?
- Geeft Cardia invulling aan haar maatschappelijke opgave en heeft zij oog voor de maatschappelijk relevante vraagstukken?
- Heeft de bestuurder bij het vervullen van de maatschappelijke opdracht, alle in aanmerking komende belangen zorgvuldig en evenwichtig afgewogen? Daarbij staan de belangen van de cliënten en hun naasten én de medewerkers centraal.
- Kunnen de organisatie en de medewerkers hun werk efficiënt, met tevredenheid en veilig uitvoeren?

Wij hanteren daarbij de volgende uitgangspunten:

- De bewaking van de continuïteit van de organisatie is geen doel op zich. Het is wel een belangrijke voorwaarde voor Cardia om haar maatschappelijke betekenis en doelen te kunnen realiseren.
- Wij voeren gezamenlijk de dialoog over maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen bij en met samenwerkingspartners.
- Wij vinden het belangrijk dat de bestuurder open is en (morele) dilemma's deelt met de Raad. Wij zorgen voor een klimaat waarin dat kan en ruimen daarvoor tijd in op de vergaderingen.
- Samen onderzoeken we de dilemma's die spelen. Wij stimuleren de bestuurder scenario's en risico's in beeld te brengen.
- Bij het voeren van de dialoog is er naast de inhoud ook oog voor het proces. Hierin hebben wij de voorkeur voor het inbouwen van reflectie en het bevragen van de bestuurder boven het geven van adviezen of meningen.
- Wij zijn een benaderbare sparringpartner voor de bestuurder, een betrouwbare werkgever en stimuleren de ontwikkeling van de bestuurder.